

Ulusal Otel Zincirinin Büyüme Başarısına İlişkin Bir Değerlendirme: Rixos Otel Zinciri

An Assessment on the National Hotel Chain Growth Success: The Case of the Rixos Hotel Group

Assoc. Prof. Dr. Ufuk Durna (Akdeniz University, Turkey)

Prof. Dr. Mehmet Emin İnal (Akdeniz University, Turkey)

Ph.D. Candidate İhsan Kurar (Akdeniz University, Turkey)

Abstract

This study examines the growth phenomenon and strategies of Rixos Hotel Group, which is regarded as one of the local hotel groups. The growth forms of international hotel businesses vary from country to country. The hotel businesses need to get to know the working ways of both local partner and national tourism sector with the fact that legal arrangements and socio-cultural characteristics are very important in terms of growth strategies of hotel businesses in service industry. A Turkish Hotel Group has not been examined so far in the studies which have been already done about multinational hotel businesses. In this context, the growth type, growth strategy, guest relationships, education of employees and innovation applications of Rixos Hotel Group which is regarded one of the local hotel groups, are examined for the first time, which contributes to the importance level of this study in a positive way.

1 Giriş

Günümüzde artan rekabet koşulları otel işletmelerinin ulusal ve uluslar arası turizm piyasasında doğru stratejilerle geleceklerini planlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle turizmin gelişmesine yön veren ulaşım olanakları, kişisel gelir artışı, uluslar arası ekonomik ve politik ilişkilerin gelişmesi ve teknolojinin ilerlemesinden dolayı büyük otel işletmelerinin sayısında önemli bir artış görülmektedir. Bu kapsamda büyük otel işletmeleri, çeşitli ülkelerde tesisler kurarak veya yerel markaları satın alarak küreselleşme yoluna gitmektedir. Bu stratejiler, yabancı bir ülke pazarına girişte bir otel zincirinin seçtiği büyüme şeklidir. Bu çalışmada ulusal bir otel grubu olan Rixos Otel Zincirinin büyüme başarısı iki bölümde anlatılmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde grubun büyüme stratejileri anlatılırken, ikinci bölümde ise grubu büyümeye götüren temel yeteneklere yer verilmektedir. Buna göre konaklama sektöründe uluslararasılaşma iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri dikey büyüme, diğeri ise yatay büyüme. *Dikey büyüme*, girdi üretiminden perakende satışa kadar birbirini izleyen aşamaların aynı firma bünyesinde toplanmasıdır. *Yatay büyüme* ise bir işletmenin faaliyette bulunduğu iş kolundaki pazar payını artıracak yönde büyümesidir (Öncer, 2012). Rixos Otel Zinciri, sadece konaklama sektöründe hizmet verdiği için yatay bir büyüme izlemektedir.

Bununla birlikte uluslararası otel işletmeleri, farklı stratejilerle büyüme yoluna gidebilmektedir. Örneğin, Inter Continental Hotels Group, Marriott International ve Hilton Hotels Corp. bir den çok büyüme stratejisi izlerken, Wyndham Worldwide ve Choice Hotels International ise sadece franchising vererek büyümektedir. Pegasus Solutions ve VIP Investment Corp., konsorsiyum ile oluşturulmuş en büyük otel gruplarını oluşturmaktadır. Bununla birlikte Four Seasons Hotels and Resorts sadece yönetim anlaşması ile büyüyen bir şirkettir (Met ve Erdem, 2011). Rixos Otel Zinciri ise çoklu bir büyüme stratejisi izlemektedir. Bu nedenle gruba şimdiye kadar tam sahiplik, kiralama, satın alma ve yönetim anlaşmasıyla büyümektedir. Bununla birlikte grubun, lüks otel markalarının bir araya gelerek oluşturduğu bir konsorsiyum olan Global Hotel Alliance (GHA) üyeliği bulunmaktadır. Global Hotel Alliance, dünya genelinde 60 ülkede, 320 lüks otel markası tarafından oluşturulan bir sadakat programıdır. Bu üyelik gruba ortak pazarlama ve rezervasyon olanakları sağlamaktadır.

Çalışmanın ikinci kısmında büyüme olgusuna, otel işletmeciliğini temel yetenek alanları olarak gören ve küresel bir marka olma yönünde ilerleyen ve her geçen gün zincirine yeni oteller ekleyen Rixos Otel Grubu açısından bakılacaktır. Bu kapsamda gruba ait oteller kent merkezlerinde ve sahil bölgelerinde hizmet sunmaktadır. Kent merkezlerindeki oteller daha çok iş adamlarına hizmet verirken, sahil bölgelerindeki otellerde farklı erlerde müşteriler ağırlanmaktadır. Bilindiği gibi konaklama sektörü işbirliğine dayanmakla birlikte karmaşık da bir yapıya sahiptir. Bu nedenle grubun büyüme stratejileri doğrultusunda sadece konaklama sektörüne yönelik yatırımlar yapılmaktadır. Bu durum grup çalışanlarına önemli avantajlar getirmektedir. Örneğin, turizmde düşük sezon olarak ifade edilen dönemlerde iş görenlerini dünyanın farklı bölgelerindeki otellerine göndererek, düşük sezonda personelin işten çıkarılmaması sektör çalışanları adına önemli bir fırsattır. Bununla birlikte Rixos Otel Zinciri mutlaka yerelden personel istihdam etmektedir. Bu nedenle turizmin sürdürülebilirlik ilkesinden yerel refah hedefinin benimsendiği söylenebilir. Bu kapsamda grubu büyümeye götüren temel özellikler arasında yatırım kararları, pazarlama çalışmaları, dış kaynak kullanımına ilişkin

uygulamaları, kalite standartları, kapasite esnekliği ve personel istihdamına ilişkin politikaları, müşteri ilişkileri uygulamaları, yenilik uygulamaları, iş gören eğitimi ve imaj çalışmalarına yer verilmektedir.

2 Rixos Otel Grubunun Genel Özellikleri

Günümüzde artan rekabet koşulları otel işletmelerinin ulusal ve uluslar arası turizm piyasasında doğru stratejilerle geleceğini planlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle turizmin gelişmesine yön veren ulaşım olanakları, kişisel gelir artışı, uluslar arası ekonomik ve politik ilişkilerin gelişmesi ve teknolojinin ilerlemesinden dolayı büyük otel işletmelerinin sayısında önemli bir artış görülmektedir. Küreselleşme sürecine paralel olarak yaşanan bu artış, son yıllarda çok uluslu otel işletmelerinin etkinliğini arttırmaktadır. Bu nedenle büyük otel işletmelerinin, çeşitli ülkelerde tesisler kurarak veya yerel markaları satın alarak küreselleşme yoluna gittiği görülmektedir. Bu oteller müşterilerine çoğu zaman merkezi bir yönetim ve rezervasyon sistemiyle hizmet sunmaktadırlar. Rixos Otel Grubu 2000 yılında % 100 misafir memnuniyeti sağlayarak turizm endüstrisinde lider bir kurum olma amacıyla sektörün başkenti Antalya'da Fettah TAMİNCE tarafından kuruldu. Grubun ana ilkesini yüksek kalitede hizmet sunumu ile misafirlerin ihtiyaçları, duyguları ve hissettikleri tüm faaliyetler oluşturmaktadır. Bu nedenle %100 müşteri memnuniyeti ve serviste mükemmellik hedefiyle "All Inclusive - All Exclusive" konseptini geliştirilmiştir (<http://www.rixos.com/tr/kurumsal/tarih#sthash.1zASXMa8.dpuf>, 2013).

Rixos Otel Zincirleri	Açılış Yılı	Oda Sayısı	Yatak Kapasitesi
Rixos Labada, Antalya, Türkiye	2000	179	448
Rixos Beldibi, Antalya, Türkiye	2002	274	685
Rixos Tekirova, Antalya, Türkiye	2002	600	2100
Rixos Premium Bodrum, Muğla, Türkiye	2003	769	1700
Rixos Premium Belek, Antalya, Türkiye	2005	769	1738
Rixos President Astana, Kazakistan	2005	184	336
Rixos Konya, Konya, Türkiye	2005	278	560
Rixos Prykarpattya, Ukrayna	2005	370	691
Rixos Libertas Duprovnik, Hırvatistan	2007	254	504
Rixos Sungate, Antalya, Türkiye	2009	1094	2300
Rixos Grand Ankara, Ankara, Türkiye	2009	215	480
Rixos Almaty, Kazakistan	2009	238	460
Rixos Al Nasr Tripoli, Libya	2010	120	300
Rixos Lares, Antalya, Türkiye	2010	804	2500
Rixos Downtown Antalya, Türkiye	2011	360	580
Rixos Taksim İstanbul, İstanbul, Türkiye	2011	200	460
Rixos The Palm Dubai, Dubai, UAE	2012	259	510
Rixos Bab Al Bahr, UAE	2012	627	1850
Rixos Pera, İstanbul, Türkiye	2012	116	290
Rixos Bomonty, İstanbul, Türkiye	2012	296	490
Rixos Marina West, Bahreyn	2012	254	470
Rixos Sharm El Skeikh, Mısır	2012	695	1950
Rixos Lake Borovoe, Kazakistan	2013	200	448
Toplam	2013	9155	21850

Tablo 1. Rixos Hotel Kronolojisi

Tablo 1.'de görüldüğü gibi Rixos Otel Grubu, zincirindeki 23 otelle dünyanın 8 ülkesinde misafirlerini ağırlamaktadır. Toplam 9155 oda ve 21850 yatak kapasitesiyle hizmet sunmaktadır. Grubun on üç resort oteli, dokuz şehir oteli ve 2 rezidans otel olmak üzere toplam 23 oteli bulunmaktadır. Rixos Otel Grubu'na ait otellerin 11 tanesi Türkiye'nin farklı bölgelerinde bulunurken, Kazakistan'da 3 tane, Birleşik Arap Emirlikleri (BAE)'nde 2 tane Azerbaycan, Gürcistan, Hırvatistan, Mısır, Ukrayna ve Libya'da birer tane olmak üzere toplam 22 oteli bulunmaktadır. Bununla birlikte gruba yakın zamanda beş yeni otelin katılması beklenmektedir. Bunlar, İsviçre'nin Davos şehrinde, Rusya'da Soçi, BAE Ras San bölgesinde 750-800 odalı bir tesis ve Azerbaycan'da Kuba adı altında bir otel de gruba katılacaktır.

Yıllar	Çalışan Sayısı
2008	2,594
2009	4,032
2010	4,666
2011	5,001
2012	5,901

Tablo 2. Çalışan Sayısı

Müşterilerine kaliteli hizmet sunmak isteyen işletmelerin oda sayısına uygun personel istihdam etmesi gerekir. Rixos Grubunun uygulamalarında, oda sayısı başına düşen personel sayısının 0,8-1 arasında değiştiği ve bazı

otellerde bu oranın 1,5'e kadar yükseldiği görülmektedir. Bu nedenle Rixos Otel Grubunun hizmetini sunan on bine yakın çalışanı bulunmaktadır. Bu çalışanların beş bin kadarı otellerde geriye kalan kısmı da Rixos Villa'da hizmet sunmaktadır. On bin iş gören içinden beş bin çalışan gittiği bölgelere Rixos kültürünü, ürün ve hizmet kalitesi anlayışını taşıdığı için çok önemli görülmektedir.

Tablo 2.'de görüldüğü gibi 2012 yılı itibarıyla 5,901 kişi Rixos Hotel grupta istihdam edilmektedir. Bu kişilerin kalifiye olması personelin iletişim şekli, özgüveni ve müşteri istekleri karşısında güler yüzlü olarak müşteriye cevap vermesi çok önemli görülmektedir. Önemli olan iş gören bulmak değil, iş görenin işletmeyi temsil edebiliyor olmasıdır. Bu anlamda yılda bir defa insan kaynakları fuarı düzenlenmektedir. Bu fuarda Rixos Grupta çalışmak isteyen ciddi sayıda taleple karşılaşmaktadır. Bununla birlikte otelin bulunduğu bölgeden çalışanlar mutlaka istihdam edilmektedir. Bu şekilde Rixos Otel Zinciri faaliyette bulunduğu bölgenin yerel halkına da istihdam sağlama, malzeme satın alma gibi yöntemlerle hizmet etmeye çalışmaktadır.

Rixos Otel misafirleri ilk deneyimini olumlu veya olumsuz yaşamışsa bunu uygulanan anketlerde yorum ve tavsiye şeklinde paylaşmaktadır. Bu kapsamda Rixos Grubu'nun müşterilerine uyguladığı anketlerin geri dönüş oranının % 85 olması önemli bir göstergedir. Müşterinin, beklentilerinde veya beklentilerinin üzerinde sunulan hizmetlerden memnun olarak ayrılması Rixos'a yeniden ziyaret eğilimi olarak yansıdığı gibi, pazarlama çalışmalarında da maliyet avantajı sağlamaktadır.

Rixos Grubu'nda konaklayan müşterilerin şikâyetleri müşteri ilişkilerine iki farklı şekilde yansımaktadır. Birincisi müşterilerden konaklama sırasında gelen ve mümkün olduğunca otelde giderilmeye çalışılan şikâyetlerdir ki, grup olarak en iyi yolun bu olduğuna inanılmaktadır. Çünkü müşterinin geri kalan tatilinden memnun olarak ayrılması sağlandığı takdirde grubun sahip olduğu veya müşterinin konakladığı oteli tekrar tercih etme olasılığı artacaktır. İkincisi müşterinin tatilinden sonra merkez ofise gelen şikâyetler. Bu tür şikâyetlerde yorumun doğru yapılması ve problemin çözümüne katkı sağlaması amacıyla ilk olarak otelle görüşülmektedir. İlgili otelden şikâyete yönelik cevap alındıktan sonra müşteriyi Rixos kalitesinde memnun etme çalışmaları yapılır. İlk olarak müşteriden özür dilenir ve problemin şiddetine göre farklı tedbirler alınır. Müşteri memnun edilmeden asla problem kapatma yoluna gidilmez. Bu bakımdan sunulan hizmetler sonrasında müşterilerden gelen geri bildirimler, Rixos için çok önemli görülmektedir. Çünkü bazen müşteri tarafından şikâyet olarak dile getirilen bir konu, müşteri evine döndükten sonra müşteri tarafından tatlı bir anı olarak da ifade edilebilmektedir.

2.1 Rixos Otel Grubunun Büyüme Stratejileri

Uluslararası otel zincirleri, yönetim deneyimi ve bilgisi, marka imajı, ortak pazarlama ve rezervasyon vb. konularda rekabetçi üstünlüklere sahiptirler (Met ve Erdem, 2011). Bu nedenle Rixos Otel Grubu tarafından her hangi bir ülkeye yatırım kararı alınmadan önce o ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri iş geliştirme departmanı tarafından araştırılmaktadır. Araştırmalar karar verilmek üzere yönetim kurulu başkanı ve yönetim kurulu üyelerine sunulmaktadır. Buna göre planlamalar yapılmakta ve yatırımın geri dönüşümü tatminkâr ise yatırım kararı alınmaktadır. Bu kapsamda grubun öncelikli yatırım kararlarını geliştirmekte olan pazarlar veya yeni pazarlar oluşturmaktadır. Bu nedenle Rixos Otel Grubu bugüne kadar yeni destinasyonlar açan cesur, girişken, genç ve dinamik bir yapıya sahip grup olarak bilinmektedir. Örneğin, Kazakistan Astana'ya otelcilik Rixos grubu tarafından götürüldüğü için kalite çitası da Rixos tarafından belirlenmektedir. Çalışmanın bu kısmında Rixos Otel Grubunun büyüme stratejileri üzerinde durulacaktır.

Tam sahiplik, uluslararası işletmelerin ülke riskinin düşük olduğu ve karlı gördüğü sektördeki işletmeleri satın alarak veya ülkede yeni bir işletme kurarak faaliyette bulunmasıdır. Büyüme stratejisi alternatiflerinden "tesis inşa etme" ve "tesis satın alma", şirkete yüksek faaliyet kontrolü sağlamasına karşılık yüzde yüz finansman sorumluluğu ve buna bağlı olarak yüksek yatırım/işletme riski yüklemekte ve yavaş bir büyüme hızı ile kısıtlamaktadır (Met ve Erdem, 2011). Rixos Otel Grubunda faaliyet gösteren otellerden Rixos Premium Belek, 769 oda ve 1738 yatak kapasitesiyle öz sermayesinin tamamı ve mülkiyeti gruba ait olmak üzere, 2005 yılında hizmete sunuldu. Bununla birlikte Rixos Tekirova, 2002 yılında satın alma yöntemiyle gruba dâhil edilmiş ve yaklaşık on yıldır Rixos Otel Grubu bünyesinde hizmet sunmaktadır. Bununla birlikte satın alma stratejik bakımdan önemli ve doymuş pazarlara girmenin de etkin bir yolu olduğu için gruba önemli bir avantaj sağlamaktadır (Met, 2005). Bu nedenle 254 odalı ve 504 yatak kapasiteli Rixos Libertas Dubrovnik, satın alınarak 2007 yılında gruba dâhil edilmiştir. Tam sahiplik yöntemiyle büyüme stratejisi her ne kadar yüksek risk içerse de, küresel otel zincirlerinin Türkiye'nin farklı bölgelerinde inşaat halinde olan otel işletmelerini satın alma girişimleri, grubun önceki yıllarda aldığı kararları doğrular niteliktedir.

Kiralama, çok uluslu otel zincirlerinin ülkenin en iyi yerlerindeki bireysel tesisleri elde etmek için kullandığı bir yöntemdir. Genel olarak uzun süreli sözleşmelerin uygulandığı yöntem otelin iç tefrisatı, çevre düzenlemesi ve belirli bir kira bedelini içermektedir (Zhao, 1998). Bundan dolayı kiralama, belirli finansal yükümlülükler ve sabit kira ücreti nedeniyle orta seviyede yatırım ve risklilik özelliği göstermektedir (Met ve Erdem, 2011). Kira usulüyle çalışılan Rixos Lares, 2010 yılında 804 oda ve 2500 yatak kapasitesiyle hizmete sunuldu.

Yönetim sözleşmesi, otelleri sahibi adına yöneten profesyoneller çalıştırmanın ilk formatı kiralama değildir. Otel sahipliği ve yönetimin büyük ölçüde ayrıldığı günümüzde her ikisinin de ayrı bir uzmanlık ve deneyim gerektirdiği bilinmektedir. Bununla birlikte otelciliğin yönetimin yoğun olduğu bir sektör olmasından dolayı

düşük karlılıkların iyileştirilmesinde uzman ve yetenekli yöneticilere ihtiyaç vardır (Tarras, 1991). Buna göre otel sahibi, otel yönetiminin tüm sorumluluğunu yönetim şirketine devretmekte, yönetim şirketi de hizmetine karşılık bir yönetim ücreti almaktadır. Konaklama sektöründe yönetim anlaşmalarına, markalı otel zincirleri ve bağımsız yönetim şirketleri olmak üzere iki farklı şekilde karşılaşmaktadır (Yu, 1999). 215 oda ve 480 yatak kapasiteli Rixos Grand Ankara, 2009 yılında yönetim sözleşmesiyle gruba katıldı. Bununla birlikte Rixos Şarm El-Şeyh yönetim sözleşmesiyle çalışılan başka bir oteldir.

Otel konsorsiyumu, uluslararası pazara açılmak isteyen birey oteller ya franchise zincirlerine üye olabilirler ya da tümüyle bağımsız kalarak otel konsorsiyumlarına üye olurlar. Bununla birlikte konsorsiyumlar, bir üyelik sistemi olup üye otellere, bağımsızlıklarına müdahale etmeksizin rezervasyon hizmetinin yanı sıra toplu pazarlama ve eğitim desteği hizmeti de sağlayabilirler (Yarcan,1998). Rixos Otel Grubu, Global Hotel Alliance üyesidir. Global Hotel Alliance'ın grubunun bulunmadığı pazarlarda hizmet sunması, bazı avantajlar sağlamaktadır. Örneğin Global Hotel Alliance, ABD, Çin ve Japonya gibi ülkelerde faaliyet gösterirken, Rixos Otel Grubu Rusya, Birleşik Arap Emirlikleri, Kazakistan, Azerbaycan, Gürcistan, Hırvatistan, Mısır, Libya ve Ukrayna'da faaliyet göstermektedir. Bu nedenle üyelik gruba ortak pazarlama ve rezervasyon olanakları sağlamaktadır.

3 Rixos Otel Grubunu Büyümeye Götüren Temel Özellikler

Rixos dünya da milyonlarca tatil yapan insanın her birine, bir marka değeri olarak ulaşmayı hedeflemektedir. Böyle büyük bir iddianın sorumluluğunun çok yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle Rixos Otel Grubu herkese kapısını açan mutlaka bir gün herkesin Rixos'ların birinde konaklanacağı düşüncesindedir. Bu kapsamda gruba büyümeye götüren temel özellikler arasında yatırım kararları, pazarlama çalışmaları, dış kaynak kullanımına ilişkin uygulamaları, kalite standartları, kapasite esnekliği ve personel istihdamına ilişkin politikaları, müşteri ilişkileri uygulamaları, yenilik uygulamaları, iş gören eğitimi ve imaj çalışmalarına yer verilecektir.

3.1 Rixos Grubunun Yatırım Kararlarındaki Temel Kriterler

Küreselleşmenin getirdiği olumlu ortam ve uluslararası piyasalarda artan rekabetten dolayı grup yatırım kararlarını üretim maliyetlerinin düşük olduğu ve alt yapı hizmetlerinin yoğun olduğu bölgelere doğru yönlendirmektedir. Bununla birlikte, uluslararası alanda faaliyet gösteren yerli bir otel zinciri olmanın getirdiği bazı zorluklarla da karşılaşmaktadır. Bu nedenle yatırım kararlarını etkileyen birçok değişken söz konusudur. Bu kapsamda Rixos grubunun ürün ve hizmetlerinin asgari standartlarını yatırım yapılan ülkelerdeki kurallar oluşturmaktadır. Bu durum grup çalışanları tarafından da tam olarak algılanmaktadır. Yatırım yapılan ülkede her ne kadar farklı uygulamalarla karşılaşılrsa da grubun vizyonu ile güçlendirdiği temel değerleri, müşterilerin hayal ettiklerinin de ötesinde bir tatil deneyimi yaşayabilmeleri için servis ve ürün kalitesinin yüksek standartlarını korumak, standartlarda sürekli iyileşme ile otel işletmeciliğine daima inovatif fikirleri entegre etmek, Türk kültürü ve geleneklerine özgü Rixos misafirperverliği ve servisini yansıtmaktır.

Günümüzde otel işletmelerine ait yüzme havuzları misafirlerin tatil tercihini önemli ölçüde etkilemektedir. Otelin sahip olduğu havuzların çeşitliliği ve kalitesi, yüksek rekabet ortamında, tercih edilmesinde önemli bir etken olarak görüldüğü için Türkiye'de havuz temizliğine çok dikkat edilmektedir. Bu nedenle Rixos Türkiye'nin standartlarını tam olarak sağlamak durumundadır. Bu standartları uygulamanın Rixos'a farklı getiriler olmaktadır. Bu kapsamda, Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Müdürlüğü tarafından bir yıl süresince yapılan denetim ve analiz sonuçlarına göre havuz hijyeni ve havuz suyu kalitesi bakımından yönetmeliklerde belirtilen kalite standartlarını sağladığı için Rixos Downtown Antalya en temiz havuz ödülüne layık görülmüştür.

Aynı örneğe Kazakistan uygulamalarında bakıldığında havuz suyu hijyeni, temizliği ve gıda güvenliği kontrolleri, Türkiye'deki kadar sıkı olmamakla birlikte oraların da kendine göre standartları bulunmaktadır. Bununla birlikte Rixos olarak yatırım yapılan her ülkenin kriterlerinin yerine getirilmesi temel değerler arasındadır. Bu nedenle ülkelerin kurallarının farklılık göstermesi Rixos Grubu'nun kalite anlayışının dışına çıkartmamaktadır. Çünkü Rixos standartları en iyi şekilde tüm destinasyonlarda uygulama vizyonu ile güçlendirilmiştir.

Grubun yatırım kararlarındaki en önemli faktörlerden birisi de ürün tedarikindeki kolaylıklar oluşturmaktadır. Bilindiği gibi uluslararası malzeme tedariki karmaşık ve uzmanlık gerektirmektedir. Bu nedenle kesintisiz ve güvenilir olarak malzeme akışını sağlamak için birlikte çalışılacak güvenilir tedarikçileri seçmek ve onlarla işbirliği yapmak gerekmektedir. Örneğin, yerelden kaliteli ürün tedariki her zaman mümkün olmadığı için yatırım yapılan bölgelerde istenilen kalitede et, peynir ve yoğurt bulmada güçlüklerle karşılaşmaktadır. Dolayısıyla da sevkiyatın büyük bir kısmı Türkiye'den yapılmaktadır. Bundan dolayı gümrüklerde uzun bekleme süreleri meydana gelmektedir. Bu nedenle de malzeme alımları eldeki stok miktarı gözetilecek şekilde yapılmaktadır.

3.2 Pazarlama ve İmaj Çalışmaları

Müşteri tatminini sağlayan otellerin diğer otellere göre rekabet üstünlüğü sağlayacağı aşikârdır. Bu nedenle, otel işletmelerinde özellikle son zamanlarda görülen kaliteli hizmet ve müşteri odaklı yaklaşımların temeli, otel müşterilerinin beklentilerini karşılamak suretiyle müşteri tatminini arttırmaya dayanmaktadır (Aksu, 2000). Bu kapsamda, üründe marka standardizasyonu ve sürekliliğinin sağlanması Rixos grubunun çok önemli gördüğü yükselen bir değeridir. Grupta ayrıca markanın imajı, gücü, kimliği ve tüketici tarafından konumlandırılmasına da önem verilmektedir. Başka bir ifadeyle Rixos grubuna bağlı oteller, tüketicinin şüphelerini doğru marka konumlandırması sağlayarak gidermeye çalışmaktadır. Marka imajına yönelik olarak yapılan pazarlama çalışmalarıyla sunulan hizmetler birebir örtüştüğünde ise müşterilerin kafasında herhangi bir kuşku ve tedirginliğin kalmadığı görülmektedir. Turizm işletmelerinin potansiyel müşterilerine yönelik çalışmalarında ürün ve hizmet standardizasyonunda ileriye gittiklerini duyurdukları ve bunu da pazarlama çalışmalarıyla desteklediklerine çok sık rastlanmaktadır. Endüstrinin genelinde ise markanın doğru konumlandırılması ve marka imajının sürekliliğinin sağlanması rekabette büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan Rixos Grup müşterinin ilk deneyimine çok önem vermektedir. Müşteri ilk deneyimini olumlu veya olumsuz yaşamışsa bunu uygulanan anketlerde yorum ve tavsiye şeklinde paylaşmaktadır. Bu kapsamda Rixos Grubu'nun müşterilerine uyguladığı anketlerin geri dönüşüm oranının % 85 olması önemli bir göstergedir. Müşterinin, beklentilerinde veya beklentilerinin üzerinde sunulan hizmetlerden memnun olarak ayrılması Rixos'a yeniden ziyaret eğilimi olarak yansıtıldığı gibi, pazarlama çalışmalarında da maliyet avantajı sağlamaktadır.

Grup öncelikli olarak belirli bir pazara hitap etmekten ziyade müşterilerinin tekrar konaklamasına yönelik çalışmalar geliştirmektedir. Çünkü tatile gelen herkes temiz bir oda, deniz, kum, güneş ve eğlence beklemektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar, grubun otellerini tekrar tercih eden müşterilerin oldukça yoğun olduğunu göstermektedir. Çeşitli ülkelerde otelleri olan grubun müşterilerinin, destinasyonlardaki otelleri farklı amaçlarla tercih ettikleri görülmektedir. Örneğin, Rixos Downtown'a tatile gelen bir müşteri bir yıl sonra Almatı'ya iş amaçlı geldiği düşünüldüğünde Rixos'u tercih etmesi önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bununla birlikte Rixos'un farklı müşterileri city ve resort ayrımında değişik kategorilerde yer almaktadır. Bu nedenle Rixos Grubu'nun sadakat programına geçme planlamaları olmak birlikte grup olarak ürünü sattıktan sonra müşteriye sunulan hizmetin çok daha önemli olduğuna inanılmaktadır. Çünkü tatminkar ve değer verilen müşteri ancak sadık müşteri olabilir.

İmaj, çeşitli kanallar aracılığıyla elde edilen bilgi ve verilerin değerlendirilmesi sonucunda oluşmaktadır. Bu noktada bilgi ve veriler, içinde yaşanılan çevrenin özellikleri ve sahip olunan ön yargılar gibi pek çok kanal aracılığıyla elde edilmektedir (Uzoğlu, 2001). Rixos Otel Zinciri imaj çalışmalarını iki anket grubuyla ölçmektedir. Birinci uygulanan anket hâlihazırda konaklayan müşteriye uygulanan anketlerdir. İkincisi ise müşteriye otelden ayrıldıktan sonra elektronik posta yoluyla uygulanan anketlerdir. Bu anketlerin soruları arasında herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Üzerinden biraz zaman geçtiğinde müşteri olaya çok farklı yaklaştığı için grup için ikinci anketten en az birinci anket kadar önemli görülmektedir. Bu kapsamda elektronik posta yoluyla yapılan anketlerin geri dönüşlerinin %85 olması çok iyi bir dönüş oranıdır. Bu grubun imajının iyi algılandığını göstermektedir.

3.3 Dış Kaynak Kullanımı (DKK)

Dış kaynaklardan yararlanma (DKY) organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürme, verimliliği artırma ve müşteri tatminini sağlama amacıyla yapılmaktadır (Gövdere, 2009). Bundan dolayı otel işletmelerinde DKK en fazla ön büro, yiyecek-içecek, house keeping, animasyon, güvenlik, teknik servis ve muhasebe bölümlerinden oluşan hizmetleri kapsamaktadır (Tetik ve Ören, 2007). Konaklama işletmelerinin son yıllarda en çok başvurduğu dış kaynak kullanım şekli çamaşırların dışarıda yıkılmasıdır. Bu nedenle bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de çamaşır yıkama işletmelerinin sayısı ve oteller tarafından kullanımı artmaktadır. Türkiye'de 62 otel üzerinde yapılan bir araştırmaya göre tesislerin % 34'ünün çamaşırhane hizmetlerini dış kaynak kullanımıyla sağladığı görülmektedir (İsfendiyaroğlu, 2001). Bunun en önemli nedeni, çamaşırhane hizmetlerinde maliyetlerin % 70'inin emek yoğun olmasından ve yeni oteller inşa edilirken çamaşırhane kurmak yerine o bölgedeki çamaşır yıkama tesislerinden yararlanarak bu hizmetleri gerçekleştirmeye çalışmaktan kaynaklanmaktadır (Kesgin, 2005).

Bununla birlikte dışarıdan hizmet satın almaların avantaj ve dezavantajlarının da olduğunu belirtmek gerekir. Bu şekilde çalışmanın sakıncalarından birisi, anlaşmalı olunan firmanın herhangi bir sıkıntı yaşaması halinde işlerin aksamasının muhtemel olmasıdır. Bunun dışında müşterilerin çamaşırlarının başka otellerin çamaşırlarıyla karışma durumu ve çamaşırların her geldiğinde sayılması başka bir iş yükünü oluşturmaktadır. Aynı şekilde farklı kurumların (örneğin hastaneler ile otellerin) çamaşırlarının yan yana yıkandığı da görülmektedir. Bu nedenle çamaşırhane hizmetleri dışarıdan alınmadığında işler daha kontrollü olmaktadır. Bundan dolayı, Rixos Otel Zincirine bağlı otellerin tamamında kat hizmetleri departmanına bağlı bir çamaşırhane bulunmaktadır. Buralardaki çamaşır makinelerinin ve kazanların bakımına son derece dikkat edilmektedir. Bununla birlikte örgüt kültürü ve marka uyumuna önem verildiği için grubun tüm otellerinde sular arıtmalıdır. Bütün kazanlar aylık ve yıllık olarak kontrolden geçmektedir. Herhangi bir yanma ve sudan bir koku gelmesi söz konusu değildir. Bu şekilde müşteri şikâyetlerinin de önüne geçilmektedir.

Yiyecek- içecek hizmetleri otellerde konforun bir parçası olmakla birlikte aynı zamanda bir gelir merkezidir. Bu nedenle yiyecek- içecek hizmetleri otellerin en büyük departmanlarından biri olduğu için personel maliyetlerinin de yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanıldığında bu alanı kontrol etmenin bazı zorluklarıyla karşılaşmaktadır. Örneğin, bu alanda dış kaynaklardan yararlanıldığında yiyecek ve içecek hizmetlerinin fiyatlandırma ve promosyon esnekliğinin kaybedilmesine neden olmaktadır. Rixos Otel Zincirinde, yiyecek- içecek hizmetlerinde örgüt kültürüne ve marka uygunluğuna önem verilmektedir. Bu nedenle, Rixos Grand Ankara ve Rixos Taksim İstanbul'da alakart menüde yiyecek hizmeti sunulmaktadır. Ancak oteller inşa edilirken her şey dahil sistemine göre dizayn edildiği için alakart menüde hizmet sunmak örgüt kültürüne ve marka uygunluğuna göre hareket etmeyi zorlaştırmaktadır. Bu oteller aynı zamanda grubun yönetim sözleşmesiyle çalıştığı işletmeler olduğu için otellerde yeniden bir dizayn ve üretim alanı genişlemesine gidilmemektedir. Bu nedenle personelin yemek hizmeti dış kaynak kullanarak sağlanmaktadır.

Rixos Otel Zincirinin tüm işletmelerinde animasyon faaliyetleri oldukça geniş bir faaliyet alanını kapsamaktadır. Bu hizmetlerin tamamı ücretsiz olarak sunulmaktadır. Eğlence ve animasyon faaliyetleri, otelde konaklayan misafirlerin zamanını eğlenceli bir şekilde geçirmesi için misafirlerin beklentilerine bağlı olarak değişik ilgi odaklarına yönelik hazırlanmaktadır. Bu nedenle animasyon gösterileri haftanın iki günü grubun kendi personeli tarafından sunulmakla birlikte, haftanın 5 günü dışarıdan dans, müzik, akrobasi, jimnastik, yarışmalar şeklinde bazı özel gösteriler satın alınmaktadır. Bunlar yıllık olarak yapılan sözleşmelerle satın alınan gösterilerdir. Dışarıdan alınan bazı animasyon gösterileri grubun değişik otellerinde gösteri yapmakta, bu da grup oteli olmanın maliyet ve etkinlik çeşitliliği avantajını beraberinde getirmektedir.

Otel işletmelerinin verdiği hizmetler dikkate alındığında, teknik anlamda farklı uzmanlık gerektirdiği görülmektedir. Bu nedenle dış kaynaklardan daha iyi ürün ve hizmet sağlanıyorsa, bu başvurulması gereken bir yöntemdir. Örneğin personel servis hizmeti farklı bir uzmanlık alanı gerektirdiği için grup bu hizmeti dış kaynak kullanarak sağlamaktadır. Çünkü aracın bakımı, onarımı ayrı bir uzmanlık alanı olarak görülmektedir.

3.4 Rixos Kalite Standartları

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, müşteri memnuniyetinin sağlanması müşteri odaklı yönetim anlayışı ile gerçekleştirilmektedir. Çünkü müşteri memnuniyeti, bir işletmenin ürün ya da hizmetleri kullanması sonucu müşterinin bu ürün ya da hizmetin değeri, niteliği ve özellikleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz duygularının tamamını oluşturmaktadır (Altan ve Engin, 2004). Bu nedenle turizm endüstrisinde sunulan hizmetlerin yapısal özelliği olan üretim ve tüketim sürecinin birbirinden ayrılmaması göz önünde bulundurulması gereken en önemli faktördür. Bununla birlikte hizmet işletmelerinde müşterinin sipariş ettiği mal ve hizmetlerin en kısa sürede yerine getirilmesi rakiplere karşı üstünlük sağlanması açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu durum hizmetlerde bir aksama olması halinde işletmeler açısından bazı riskleri de beraberinde getirmektedir.

Rixos'un kalite anlayışında ise yüksek standartlarını korumak, sahip olduğu standartları sürekli iyileşme ile otel işletmeciliğine inovatif fikirler entegre etmek vardır. Bu kapsamda Rixos 'u tercih eden müşterilerin otelden %100 memnun ayrılması grubun başlıca değerleri arasında bulunmaktadır. Grup bu amacını tüm işletmelerinde unutulmaz bir konaklama sağlayarak, konuklara özel, Türk kültürü ve geleneklerine özgü Türk misafirperverliği ve servisini yansıtarak gerçekleştirmektedir. Bu nedenle Rixos kalite anlayışını, Türkiye'de ve dünyada güvenilir ve aynı kalitede hizmet veren örgüt kültürüne ve marka uygunluğuna yakışır bir şekilde sürekli olarak fark ve değer yaratan, rakiplerin örnek aldığı, her aşamada bir otelden daha fazlasını vaad eden ve herkesin bir gün yolunun Rixos Otel Zincirinden birine düşeceği anlayışıyla sürdürmektedir. Bundan dolayı grup, hizmet sektöründe kalitenin kontrol noktasını tüketici olarak algılamaktadır. Bu anlayış gruba farklı erklerde ödüller de getirmektedir. Örneğin, ilk defa 2009 yılında verilmeye başlayan AB Kalite Zirvesi ödülünü Rixos Otel Grubu aldı. Grubun bu ödüle layık görülmesinde koşulsuz müşteri memnuniyeti anlayışı ile verilen hizmet kalitesinin, Avrupa Standartlarının da üzerinde olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte grubun bünyesinde uluslararası alanda faaliyet gösteren birçok otel işletmesinin bulunması ulusal ve uluslararası kalite standartlarına akredite olunmasını gerektirmektedir. Grubun uyguladığı ve akredite olduğu kalite standartları, iç pazarda olduğu gibi dış pazarda da kendine rekabet avantajı sağlamaktadır.

Ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren Rixos Grubu'ndaki otellerin akredite olduğu ve uyguladığı kalite standartları, ISO 22000 gıda güvenliği, ISO 14001 çevre güvenliği ve ISO 9001 kalite yönetim sisteminin kurulması esnasında uygulanması gereken şartları tanımlayan ve belgelendirmeyi teşkil eden standartlardır. Bu kapsamda Rixos Dubrovnik, Rixos Konya ve Rixos Grand Ankara 2011 yılında ISO 22000 gıda güvenliği ödülüne layık görülmüştür.

Grubun bütün otelleri bu sertifikalara sahip olmakla birlikte uygulamada, planlama ve kontrol noktalarına son derece önem verilmektedir. Çünkü üretim ve tüketime aynı yerde yapıldığı bir endüstride planlamanın önceden tam bir titizlikle yapılması gerekmektedir. Kalite kontrol noktası olan tüketiciye sunulan hizmetlerle ilgili geri bildirimler kalitenin istenilen şartlarda olup olmadığının belirlenmesine yardımcı olur. Bu kapsamda müşterilere uygulanan anketlerle birlikte gelen şikâyetler titiz bir şekilde ele alınmaktadır.

3.5 Rixos Kapasite Esnekliği

Kapasite esnekliği özellikle hizmet sektörü açısından önemli bir sorundur. Talep yetersizlikleri işletmeleri düşük kapasite ile çalışmaya yöneltmektedir. Bundan dolayı otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun çalışmalarını mevsimsel olarak yürüttükleri görülmektedir. Türk turizm sektörüne mevsimsel olarak bakıldığında, Avrupalı turistler Antalya’da özellikle kış mevsiminde kongre ve toplantı amaçlı bulunurken, yaz döneminde Rus ve Rus dilini konuşan ülkelerden gelen turistlerin konaklamasında bir yoğunluk görülmektedir.

Rixos’ da ise mevsimsel bir uygulamadan daha çok gruba ait otellerin farklı konseptlerde tasarlanması bir avantaj olarak görülmektedir. Özellikle Antalya Lara’da hizmet veren Rixos Lares, hem milli takımlardan hem de yurt dışı takımlarından oldukça rağbet görmektedir. Milli takımlar, ulusal futbol kulüpleri ve yurt dışı takımları tarafından kamp merkezi olarak tercih edilen otelin bünyesinde, üç profesyonel futbol sahası ve profesyonel tartan kortları bulunmaktadır. Türkiye’nin büyük bir futbol kulübü olan Galatasaray’ın tesisde birkaç kez kamp amaçlı konaklaması tercih edilirliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte Antalya’nın Belek turizm bölgesinde faaliyet gösteren, Rixos Premium Belek’in kendine özgü bir golf sahası olmamasına rağmen otelde golfle ilgili transfer ve golfe ilişkin özelliklerin sergilenmesi farklı zamanlarda tercih edilirliliğini arttırmaktadır.

Antalya merkezde faaliyet gösteren Rixos Sungate ve Rixos Downtown oteller, daha çok kongre ve toplantı ağırlıklı tercih edilmektedir. Rixos Sungate otelde, büyük bir kongre merkezi on iki ay boyunca faaliyet göstermektedir. Kongre merkezinin bünyesinde on beş tane toplantı salonunun talebe göre irili ufaklı salonlara dönüştürülebilir özellikte olması rahat bir kullanım sağlamaktadır. Bununla birlikte kongre merkezinin bünyesinde ayrı bir restoranı ve oturma yerlerinin bulunması müşterilere ve işletmeye çok büyük bir rahatlık sağlamaktadır. Otelin bu özelliğiyle toplantı ve tatil amaçlı gelen müşteriler ayrı yerlerde tutulabilmektedir.

Rixos Grubu’nun aynı bölgede birden fazla otelinin olması yüksek talep zamanlarında oteller arasında müşteri transferini mümkün hale getirmektedir. Ayrıca özel programı olan (şirket toplantıları, kongreler, doğum günü partileri, düğünler gibi) otele personel ve ihtiyaç duyduğu araçlar grubun diğer otelleri tarafından sağlanmaktadır. Bu da grup oteli olmanın getirdiği en büyük avantajlardan birisidir.

3.6 Personel Politikası

Küreselleşme sürecinin ve teknolojik gelişmenin eş zamanlı olarak devreye girmesi, geleneksel rekabet stratejilerinin geçerliliğini azaltmıştır. Günümüzde rekabette üstünlük için verimlilik artışı sağlamak ve yenilik yapmak önemli ölçüde insan kaynaklarına yönelmesini zorunlu kılmıştır (Aksu, 2000). Bu nedenle otel işletmelerinde hizmet kalitesini artırmanın en önemli yolu, istihdam edilen personelin memnuniyetinin sağlanmasıdır. Yapılan bilimsel çalışmalara bakıldığında ise ekonomik faktörlere nazaran, psiko-sosyal faktörlerin, işgörenin iş tatmini üzerinde etkisinin daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektörüne bağlı konaklama işletmelerinde işgücünün öneminin diğer sektörlerle göre daha fazla olduğu görülmektedir. Çünkü hizmeti satın alan müşteri ile hizmet sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan işgörenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir (Akıncı,2002). Başka bir ifadeyle personelinin mutlu edemeyen işletmelerin müşterilerini memnun etmesi mümkün değildir.

Çalışan memnuniyeti sağlanan işletmelerin güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu görülmektedir. Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder, örgütün amacını bilir ve onun için çalışır. Zayıf örgüt kültüründe ise, ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür (Doğan, 1997). Bundan dolayı Rixos Otel Zinciri’nde görev yapan yöneticiler, iş görenlerini sadece ekonomik bir varlık olarak değil aynı zamanda sosyal yönü olan ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurarak personele yaklaşırlar. Çünkü çalışanlar, işletmeler için çok önemli sinyallerin alındığı müşteriye küçük dokunma noktalarını (touchpoint) oluşturmaktadır. Bu nedenle, Rixos Otel Zinciri olarak personelin motivasyonu hem ekonomik yönden hem de psiko-sosyal yönden sağlanmaktadır. Bu kapsamda yılda iki kez düzenlenen personel gecelerinde çekilişle maddi değeri yüksek olan hediyeler sunulmaktadır. Örneğin 2012’de düzenlenen personel gecesinde, personelin birine çekilişle 2+1 daire, başka bir personele belli standartlarda araba, birçok personele de çeyrek altın ve farklı Rixos’larda konaklama imkânı verildi. Bununla birlikte yeni evlenen çiftlere balayı ödülü verilmesi veya maddi durumuna bakılarak para desteği sağlama gibi uygulamalar da bulunmaktadır. Bu nedenle grubun, çalışanlarının mutlu olduğu günleri ve üzüntülerini paylaşmak isteyen farklı bir yönü de bulunmaktadır.

Turizm sektörünün hizmet sektörü olması nedeniyle istihdamı olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Buna paralel olarak çalışma hayatıyla ilgili sorunların artması ve çeşitlenmesi de kaçınılmazdır. Otel işletmelerinde aynı çatı altında birden çok hizmet sunulmasından dolayı da istihdam yoğunluğu maliyeti, toplam maliyetler içinde önemli bir payı oluşturmaktadır. Bu nedenle turizm işletmeleri emek yoğun bir endüstride hizmet verdiği için personel sayısının hizmetin kolay, sağlıklı ve kaliteli olmasında önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Hizmet sektörünün dünyadaki uygulamalarına bakıldığında hemen her sektörde yarı zamanlı (part-time) personel istihdam edilmektedir. Ancak müşterilerine kaliteli hizmet sunmak isteyen işletmelerin oda sayısına uygun

personel istihdam etmesi gerekir. Rixos Grubunun uygulamalarında, oda sayısı başına düşen personel sayısının 0,8-1 arasında değiştiği ve bazı otellerde bu oranın 1,5'e kadar yükseldiği görülmektedir. Bu şekilde personel istihdamı, hizmeti hem kolay hem de daha sağlıklı kılmaktadır. Bununla birlikte Rixos çalışanlarına belirli davranış kalıpları, kurum kültürü ve çeşitli eğitim faaliyetleriyle sağlanmaya çalışılmaktadır. Çünkü grubun çalışanları her ne kadar Türk olsa da çalışanlar arasında bölge halkından da iş görenler bulunmaktadır. Her zaman otelin bulunduğu bölgeden çalışanlar mutlaka istihdam edilmektedir. Bu şekilde Rixos Grup faaliyette bulunduğu bölgenin yerel halkına da istihdam sağlama, malzeme satın alma gibi yöntemlerle hizmet etmeye çalışmaktadır. Grubun bünyesinde farklı kültürlerden iş görenler bulunduğu için müşteri yürürken ona gülümsemek, selam vermek, herhangi bir şey sorduğunda yakından ilgilenmek, bir problemle karşılaştığında problemi çözmek ya da çözecek kişilerle irtibata geçmek, müşteriye karşı sürekli saygı ve nezaketle davranmak ve konuşmak çalışanlara kazandırılmaya çalışılan temel davranışlardır.

İş tatmini, işgörenin ruhsal sağlığını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle Rixos Gruba bağlı tüm otellerde personelin özlük haklarına son derece önem verilmektedir. Personelin sigortalılığına titizlik gösterilmekte ve sigorta primleri brüt maaş üzerinden yatırılmaktadır. Bununla birlikte personelin işe başlama ve çıkış saatleri parmak izi okuyucularla sağlanmaktadır. Bu şekilde mesai fazlası olan personele, herhangi bir beyanda bulunmasına gerek kalmadan ay sonunda fazla mesai ücreti ödenmektedir. Personelin fazla mesai yapmasına ise bölüm müdürü ve insan kaynakları müdürü birlikte karar vermektedir.

Personelin en önemli motivasyon kaynaklarından biri de onlara ve yaptığı işe değer vermektir. Çalışanlarını dinleyen ve sözlerine önem verildiğini hisseden personelle işletmelerin arasında bir sadakat bağı kurabilmektedir. Bu bakımdan grup, çalışanlarının motivasyon seviyelerini arttırmak amacıyla ayın personeli uygulaması yapmaktadır. Müşteriler ve departman yöneticileri tarafından öne çıkartılan isimlerin görüşüldüğü aylık toplantılarda, farklı departman müdürlerinin de katıldığı oylamayla ayın personeli seçilmektedir. Ayın personeline verilecek hediyelerin niteliği otelin uygulamasına göre farklılık gösterdiği gibi bu konuda oteller özgür bırakılarak herhangi bir kısıtlamaya da gidilmemektedir.

Grubun otelleri arasında personel transferi imkânının olması, personelin iş akdinin askıya alınmasının da önüne geçmektedir. Örneğin, Kazakistan'da Rixos Astana'dan sonra Rixos Almatı'nın açılışı yapıldı. Dolayısıyla Astana'da yetişmiş personel oraya destek amacıyla transfer edilerek, zincire yeni katılan bu otelin Rixos kültürüyle uyum sağlaması hızlandırılmaktadır. Grubun bu yönü hem iş görenler açısından hem de kurum açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır. Çünkü herhangi bir kriz durumunda personel işten çıkarılmak yerine yoğunluğun yüksek olduğu otele yönlendirilmektedir. Bundan dolayı personelin iş akdinin askıda kalması gibi bir durumla çok fazla karşılaşmamaktadır. Bununla birlikte iş akdi askıya alınan personel, yoğunluğa göre düğün ve gala gecelerinde, kongre ve toplantı organizasyonlarında istihdam edilmektedir. Bu durum grubun personel ayağını güçlendirmektedir.

Periyodik olarak ülke dışındaki otellerdeki çalışanlarla bir araya gelerek motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin Mısır'daki otelin çalışanlarının kendilerini yalnız hissetmesini önlemek için Türkiye'ye toplantıya çağrılarak moral desteği sağlanmaktadır. Çünkü personelin her yerde grup için canla başla mücadele verdiğine inanılmaktadır. Bu nedenle özellikle Türkiye dışındaki otellerde personelle ilgili zaman zaman sıkıntılar olmakla birlikte, merkez ofis olarak otellerle sürekli görüşerek onların yanlarında olduğunu hissettirerek motivasyonları sağlanmaya çalışılıyor.

Çalışanların eğitimi ve davranışları kadar önemli bir unsur olan görünümüne son derece dikkat edilmektedir. Çünkü personel dış görünüşüyle otelin yenilikçi kimliği karşılaştırılmaktadır. Rixos Otel Zinciri'nde personelin kıyafeti marka departmanı tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle gruba bağlı otellerin tamamında personelin çalışmaya başladığı andan itibaren ayakkabı, yiyecek-içecek, üniforma ve servis hizmetleri karşılanmaktadır.

3.7 Personel Eğitimi

Hizmet işletmelerinin verimli bir şekilde faaliyet göstermesi yapmış veya yapacak olduğu etkin bir iş gören bulma ve seçme sürecine bağlıdır. Bununla birlikte iş görenlerin gelişmesine olanak sağlayarak onların motivasyonuna katkıda bulunmak için ilk olarak personele güven vermek gerekir. Bu nedenle grup personelin yaşam standartlarını geliştirmek için planlı ve sürekli mesleki eğitim politikası uygulamaktadır. Bu nedenle Rixos Otel Zincirindeki işletmelerde iki farklı personel eğitimi yaklaşımı bulunmaktadır. Bu nedenle grubun merkez ofisindeki eğitim departmanı gruptaki tüm otellerden yıllık olarak eğitim programlarının belirlenmesi yönünde çalışma içindedir. Dolayısıyla eğitimlerle ilgili planlar yıllık yapılmaktadır.

Bunlar otelin kendi bünyesinden verdiği eğitimler ve merkez ofis tarafından tüm otellerde verilmesi gereken eğitimlerdir. Bunlar dil eğitimi, iletişim teknikleri, problem çözme teknikleri, müşteri ilişkileri eğitimi ve şikâyet yönetimi eğitimi verilmektedir. Bunların dışında müşteri kontak eğitimi, müşteri dinleme eğitimi, iletişim eğitimleri, doğru iletişim kurma teknikleri, doğru dinleme, doğru cevap verme teknikleri ve acil durumlara müdahale eğitimleri gelmektedir. Bununla birlikte Rixos dil eğitimine çok önem vermektedir. Grubun uluslararası bir marka olmasından dolayı bünyesinde farklı dillerden ve milletlerden çalışan barındırıyor olması dil eğitimini gerektirmektedir. Aynı dili konuşan insanların birbirleriyle daha iyi anlaşacağı göz önünde bulundurulduğunda personele problem çözme tekniklerinin öncesinde dil bariyerlerini aşmaları yönünde

eğitimler verilmektedir. Örneğin, Mısır'da çalışan Rixos personeline dil eğitimi verilmektedir. Çünkü Mısır'da bölgede çoğunlukla Arapça konuşulması ve İngilizce imkânlarının çok kısıtlı olması çalışanlara haftada 1-2 gün İngilizce eğitimi vermeyi gerektirmektedir.

Personel eğitimleri kurum içi çalışanlar tarafından verildiği gibi kurum dışından da sağlanmaktadır. Örneğin, otel işletmelerinde oluşabilecek acil durumlarda tesis içerisindeki kişilerin en hızlı ve emniyetli bir şekilde kaçış yolları üzerinden tahliye edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle eğitimlerin bazılarının (örneğin, yangın eğitimi) sertifikalı olması gerekmektedir. Bu eğitimlerle işletmedeki tüm çalışanların acil durumlarda üretilen panik çıkış donanımlarını kullanabilmesi hedeflenmektedir. Bundan dolayı bu eğitimler grubun akredite olduğu kurum tarafından sağlanmaktadır.

Bununla birlikte Türkiye'deki tüm otellerde verilmesi gereken zorunlu bir eğitim olan iş sağlığı ve güvenliği eğitimi bütün otellerde verilmektedir. Bunun yanında müşteriye bilgi vererek veya vermeden yapılan yangın eğitimi tatbikatı zorunlu olduğu için bütün çalışanların bu eğitimi alması gerekmektedir. Bununla birlikte kurum çalışanlarının %20'sinin alması zorunlu olan ilk yardım eğitimi verilmektedir. Rixos Grup çalışanlarına yapılan eğitimlerin tamamı sertifikalandırılması personelin özgeçmişi için önemli görülmektedir. Bununla birlikte departmanın kendi içinde bir eksiği varsa, örneğin ön büroda kullanılan programla ilgili bir eksiklik varsa ilgili eğitimi sadece ön büro personeli almaktadır. Kat hizmetleri departmanında görevli olan ve alanı kimyasallarla ilgili olan çalışanlar anlaşılmalı olunan ve kimyasalların satın alındığı firma tarafından ölçeklendirme ve korunma eğitimi verilmektedir.

Rixos Grubu aidiyet duygusuna büyük önem vermektedir. Nitekim üst yönetimde görev yapan personel ortalama en az beş yıllık çalışanlardan oluşmaktadır. Kalifiye personel ağırlıklı olarak üniversite ve turizm meslek lisesi mezunlarından oluşmaktadır. Personelin yoğun sezonların dışındaki dönemlerde işten çıkarılması çok fazla karşılaşılan bir durum değildir. Rixos Otel grubu sürekli büyüdüğü için düşük sezon olarak ifade edilen dönemlerde personelin sezonun yoğun olduğu ülkelere transfer edilmesi grubun işini kolaylaştırmaktadır. Çünkü, Rixos personeli başka bir Rixos'a gittiğinde, gittiği bölgedeki personelle kaynaşarak ona işi öğretiyor.

Değişik ülkelerde faaliyette bulunan Rixos'da pek çok değişik milletten insan çalışmaktadır. Personel arasındaki kültürel farklılıklar bir takım zorlukları da beraberinde getirebilmektedir. Örneğin bazı ülkelerde personel sözlü olarak değil de, yazılı talimatla işini dört dörtlük yapmakta ve iş tanımlarının dışına kesinlikle çıkmamaktadırlar. Örneğin odaları temizleyen personele koridoru ya da merdivenleri temizlememektedir.

3.8 Rixos Hotel Grubunun Sahip Olduğu Ödüller

Rixos Grubu farklı erklere ödüllere layık görülmektedir. Bunlar uluslararası faaliyet gösteren kuruluşlardan ve yerel yönetimlerin takdirleriyle değer bulmuş ödüllerdir. Aynı zamanda Rixos'la ilgili bloklara ve web sitelerine yapılan yorumlarında etkisi olmaktadır. Bununla birlikte günümüzün tatil anlayışı tecrübeyle müspet sonuçlanmaktadır. Bu nedenle müşterilerin memnun olarak ayrılmasının başka getirileri de olmaktadır. Bunların başında ödüller Rixos Grubun en çok değer bulduğu karşılıklardır. Bunlar, bağımsız bir şekilde web 2 olarak ifade edilen sosyal medya sitelerinde yayınlanan, Rixos Otel Zincirine bağlı işletmelerden herhangi birinde konaklayan veya toplantı organizasyonuna katılan müşterilerin yaptığı yorumlar sonucunda gelmektedir. Bu kapsamda şu örnekler verilebilir:

Rixos Downtown, dünyanın en büyük tur operatörü olan TUI tarafından 'En iyi beş yıldızlı otel' seçildi. Bu ödül Rixos' a TUI'nin İskandinav ülkeleri kolu TuiNordic'in, 'Blue Awards 2013' ödülleri kapsamında 150 otel işletmesinde 265 bin müşteriye uygulanan anket sonucunda, 2012'de en iyi beş yıldızlı otel kategorisinde verildi.

Holiday Check tarafından verilen 'Quality Selection' ödülü eğlence programının zenginliği, spor aktivitelerinin sürekliliği ve dünyanın ilkleriyle hizmet kalitesinde ayrı bir yerde olan Rixos Sungate'e layık görüldü. Rixos Sungate, Holiday Check tarafından ödül kriterleri belirlenen ve Hotel Consulting Service tarafından ölçümlenen değerler sonucunda 2011'de "Akdeniz Bölgesi'nin En İyi Entertainment ve Event Oteli" seçildi. Bu seçimde müşterilere sunulan günlük aktivitelerin yoğunluğu, çocuk aktivitelerinin kapsamı ve içeriği gibi kriterler bulunmaktadır.

Rixos Lares hayvanlara yönelik olumlu uygulamalarından dolayı TUI' den 'Hayvan Dostu Ödülü' aldı. Bir benzer ödülde Hayvanlara Etik Muamele İçin Mücadele Edenler-People For the Ethical Treatment of Animals (PETA) adlı hayvan hakları organizasyonundan geldi. Otelin açık yaşam alanında bulunan kuş, kedi, köpek ve caretta caretta'lar için uyguladığı özel bakım hizmetlerinden dolayı bu ödüle layık görüldü. Rixos Lares'in doğal yaşam alanında kedilerin barınmaları için yapılan kedi evleri, hayvanların kontrolsüz çoğalmalarını engellemek amacıyla kısırlaştırma çalışmaları ve hayvanlara düzenli olarak veteriner kontrolleri gibi pek çok faaliyet yapmaktadır. Bu kapsamda kuşların yuvalama alanlarını arttırıldı. Tesis içinde yer alan yüksek ağaçlara kuş yuvaları asılarak kötü hava şartlarından korunmaları sağlandı. Buradaki kuşlar koruma altına alınarak veteriner hekimlere yönlendirilmektedir. Otelin sahilinde yumurta bırakan caretta caretta yuvaları koruma altına alınarak, yuvalarda tespit edilen yumurtaların ve yavruların denize canlı olarak ulaşması sağlanmaktadır.

Rixos Libertas otelinin projesi öncelikle bir dönüşüm projesidir. Bu kapsamda değerlerin etkin ve yenilikçi uygulamalarla çevreye kazandırılmış olmasından dolayı Turizm, Seyahat & Ulaşım Kategorisinde "En İyi Yapı" Ödülüne layık görüldü.

Bunların dışında grubun otellerine yerel yönetimler tarafından farklı ödüllere layık görülmektedir. Örneğin denetimler sonucu yapılan değerlendirmeye göre Rixos Downtown Otel 'En İyi Mutfak', 'En Güvenilir Tesis' ve 'En İyi Spa&Sport' ödülleri verildi.

Türkiye'deki Rixos Grubuna ait otellerin bütün sahilleri Mavi Bayraklıdır. Bilindiği gibi Mavi Bayrak (Blue Flag) ödülü tüm dünyada geçerliği olan temiz sahil, sahil çevresi ve deniz suyuna sahip olan işletmelere verilmektedir. Bu ödüller Rixos Gruba müşteri sağlayan tur operatörlerinin ve devlet tarafından yapılan denetimlerin sonucunda verilmektedir. Rixos Grup için olumlu bir reputasyon olan ödüller, grubunun sunduğu hizmetlerin beğeni topladığını göstermektedir.

3.9 Yenilik ve CRM Uygulamaları

Uluslararası otel işletmelerinin yenilik uygulamalarına bakıldığında sahip oldukları inovatif değerleri yeni destinasyonlara taşıdıkları görülmektedir. Bu nedenle grubun uluslararası bir zincir olmasının etkisini yenilik uygulamalarında görmek mümkündür. Bu kapsamda Rixos uygulamalarına bakıldığında bunların başında Müşteri İlişkileri Yönetimine - MİY (Customer Relationship Management-CRM) ilişkin yatırımlar gelmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi; stratejik, analitik, işlevsel ve işbirlikçi olarak örgüt içerisinde uygulanmaktadır. Stratejik müşteri ilişkileri yönetimiyle işletmeler, müşteri amaçlarını tanımlayarak karlılığını belirler. Bu strateji geliştirme ve değer yaratmayla ilgili bir düzeydir (Timur, 2013). Bununla birlikte internet ve yeni haberleşme teknolojilerinin gelişmesiyle, müşteriler artık bilgiye çok çabuk ulaşabilmekte ve sürekli daha iyisini kendilerine daha uygun olanı tercih edebilmektedir. Bu nedenle kurumların müşterileriyle “öğrenmeye dayalı” ilişkiler kurabilmesi için en önemli teknoloji unsurlarını veri tabanlı pazarlama ve e-ticaret oluşturmaktadır (Aktepe vd., 2009). Çalışmanın bu kısmında Rixos Otel Zinciri'nin yenilik uygulamalarına ve müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin yaklaşımları incelenecektir.

Yapılan MİY sonuçlarına göre müşterilerin mutfak kültürüne uygun tasarımlar sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda Rixos'un uyguladığı en önemli strateji, bulunduğu destinasyonları Türk kültüründeki yiyecek ve içeceklerle tanıştırmaktır. Örneğin Kazakistan'ın Türk çayı ve zeytinle tanışması Rixos grubuyla mümkün olmuştur. Rixos'un bu uygulamaları bölge insanın ve zaman zaman orada konaklayan Türk müşterilerinin de beğenisini kazanmaktadır. Bu kapsamda yiyecek-içecek büfelerinin daha çok ilgi uyandırması yönünde ve müşterilerin zevkleriyle uyumlu tasarım çalışmaları yapılmaktadır. Bununla birlikte yiyecek içecek alanında dünya mutfaklarından da ikramlarda bulunduğu için Michelin yıldızlı aşçılar istihdam edilmektedir. Örneğin, Dubai Rixos' da Türk yemekleri sunulmaktadır. Ancak müşteri büfede dünya yemeklerini de görmek isteyebiliyor. MİY ürün olarak burada otele müşterinin beklentilerinin neler olduğunu önceden bildirecek hizmetleri kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte Rixos Otellerindeki büfelerde minimum 8-10 peynir çeşidi ikram edilmektedir. Müşterilerden bu ürünleri satın alabilecekleri yerlerle ilgili taleplerin gelmesi endüstriyel bir hizmet verilirken bireyselle de hitap edildiğini göstermektedir.

Hizmet endüstrisindeki tüketicilerin beklentileri sürekli değiştiği için markanın tutundurma aşamasında ürün ve hizmet standardı kadar yenilik de önemli görülmektedir. Bu kapsamda markanın çocuklu aile konsepti pazarlama çalışmalarıyla güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Örneğin, Rixos Sungate Otel, bir tatil değerlendirme şirketi olan Holiday Check ve Hotel Consulting Service'nin 7 farklı kategori için yaptığı ölçümlenmeleri ve kriterlerine göre tatilcilerin sosyal medyada paylaştığı yorumları incelenerek 'En İyi Aile Oteli' kategorisinde birinci seçilmesi markanın en yoğun yatırım yaptığı alan olarak görülmektedir. Rixos Sungate Otelde çocuk ve yetişkin plajı olmak üzere iki ayrı plaj bulunmaktadır. Çocuk plajında, çocuk şezlongları, şemsiyeleri, çocuklar için özel güneşlikler, kumdan yapılmış masalar ve oturma yerleri bulunmaktadır. Bununla birlikte çocuklar için özel büfeler hazırlanarak çocukların damak zevkine göre farklı ürün yelpazesi sunulmaktadır.

Otellerin en önemli ek gelir kalemlerinden biri haline gelen SPA'lar en yüksek yatırımları gerektirmektedir. Bununla birlikte bu alandaki yenilikleri de takip etmek gerekmektedir. Bu nedenle Rixos'un kendi özel markası olan Rixos Royal Spa merkezlerinde güzellik merkezi, masaj salonu, fitness merkezi, Türk Hamamı, Sauna ve Thalasco Spa hizmetleri verilmektedir. SPA'nın görüntü kalitesine son zamanlarda çok önemli yatırımlar yapılmaktadır. Çünkü müşterilere rahatlık ve huzur sağlayabilmesi için otellerin SPA alanları ve karşılama alanları özellikle iç mimari açısından hassasiyetle üzerinde durulması gereken alanlardır. Örneğin, Rixos Royal Spa merkezlerinde kuru yüzdürme tekniğini içeren dry flotation yatakları yaygın olarak kullanılan bir üründür. Bununla birlikte bu merkezlerdeki görevli terapistler, güzellik uzmanları ve masörler sertifikalı çalışanlardan oluşmaktadır.

Rixos grup olarak otelcilik sektöründe başarının devamının ancak sektördeki yeniliklere önem verilerek gerçekleştirilebileceğine inanılmaktadır. Bu nedenle özellikle şehir otellerinde ev konforu ve ofis teknolojileri bir arada sunulmaktadır. Bu kapsamda MİY'nin gruba katkısı müşterilerin otele giriş yapmadan önce, daha önceki bilgilerden isteklerinin bilinmesi ve bu kişiye özel hizmetleri sunma imkânını vermesidir. Bundan dolayı şehir otellerinde konaklayan iş adamı müşterilere ihtiyaç halinde haberleşme araçları, ofis gereçleri ve sekreterlik hizmetlerinin sunulduğu kullanıma açık büro hizmetleri (business center) verilmektedir. Aynı zamanda bu hizmetler müşterilerin tercihlerine göre oda servisi olarak da sunulmaktadır.

MİY anlayışında müşterinin bir kez otele gelmesi yeterli olmaktadır. MİY'in teknolojik yatırım tarafında bu anlamda grubun bütün otelleri birbirine benzemektedir. Örneğin Rixos Astana Kazakistan'da konaklayan müşterilerin giriş-çıkış işlemi arasındaki tüm bilgileri (şikâyetlerde dâhil) internet ortamından sisteme bağlanarak grubun başka bir otelinin görmesi mümkündür. Bu nedenle alerjik rahatsızlığı olanlar (besin veya koku), yastık tipi tercihi (boyunla ilgili problemi olanlarda medikal yastıklar tercih edilmektedir), pike, yorgan tercihi ve özel puro tercihi olanlar gibi çok farklı müşteri istekleri bir veri havuzunda toplanmaktadır. Bu bilgilerden hareketle müşterinin bir sonraki konaklamasında hassasiyet gösterilmektedir. Bununla birlikte boyunla ilgili problemi olan konuklara yastık menüsü sunulmaktadır. Konuklar tercihlerine göre seçtikleri yastık tiplerinde keyifli bir uyku geçirdikleri için yoğun ilgi görmektedir. Yapılan anket çalışmalarında bu hizmetlerin müşterileri memnun ettiği görülmektedir.

Günümüzde birçok aile evcil hayvan beslemektedir. Bu evcil hayvanlar onların hayatlarının bir parçasını oluşturduğu için ayrılmak istememektedirler. Bu nedenle müşterilerin hayvanlarıyla gelebildiği bir otel olan Rixos Premium Belek'te hayvanların kaldığı özel barınaklar bulunmaktadır. Buradaki barınaklar bir veteriner hekim gözetiminde sürekli takip edilmektedir.

Turizm sektöründeki aşırı rekabet ve küreselleşme olgusu sektördeki işletmelerin teknolojik gelişmelere paralel olarak yenilikçi ve kaliteli mal ve hizmet sunumunu zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayı Rixos Otel Grubu'nun odalarında yenilikçiliğe ve kaliteye çok önem verdiği ifade edilebilir. Bununla birlikte aydınlatma tasarımı, otelin görünümünü güçlendirdiği için mimaride son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle bir otel binasındaki aydınlatma düzeni görsel konfor koşulları ve güvenliğini sağlamanın yanı sıra, müşterileri yönlendirmek ve mekânlardaki belirli detayları vurgulayarak, değişik işlemlere cevap verebilmek amacıyla tasarlanmalıdır (Şahin, 2006). Bundan dolayı Rixos Otel Zinciri'ndeki oda aydınlatmaları insanın içini karatmayacak şekilde tasarlanmaktadır. Işık tavandan odaya alçıpanın içinden süzülmesi için doğrudan müşterinin gözüne gelmesi engellenmektedir. Bununla birlikte otellerin iç mimarisinde kişisel kullanımı ön plana çıkarmak için üç çeşit okuma lambası kullanılmaktadır. Lambalardan bir tanesi abajur olarak, bir diğeri etajer, başka bir lambada yatağın yan tarafından ışık sağlayacak özelliindedir. Bununla birlikte lambalarda kullanılan ampullerin ışık kalitesi insanın gözünü yormayacak şekilde tasarlandığı için istenilen ayara getirilebilir özelliindedir. Bu şekilde odalarda az sarfiyatlı ve ısı yaymayan aydınlatma gereçleri kullanılarak çevre duyarlılığı ve enerji tasarrufu sağlanmaktadır.

Otel işletmelerinin sunduğu hizmetler, konuğun mutlu ve huzurlu bir tatil geçirmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü rahat ve konforlu yataklarda uyuyan müşteriler, iyi dinlenmiş ve zinde olarak uyanır ve güne başlarlar. Bu nedenle odalarda kişiye özel bulgari marka oda buketlerin kullanıldığı ve odalardaki yataklar son derece konforlu olduğu Rixos Pera Otel, müşterilerine farklı bir dünyada olmanın hissini vermektedir. Bununla birlikte gün içerisinde havuzda, denizde, otel içi ve otel dışı aktivitelerde yorgun düşen müşteriler için rahatlayabilecekleri yerler olan banyoların tasarımları ve kullanışlı olması konuklar açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle otelin suit oda ve villa konseptlerinde küvetler kullanılırken diğer oda tiplerinde duşa kabin mantığı görülmektedir. Duşa kabin odaların konforuna da son derece önem verilmektedir. Buralar müşterinin rahat edeceği genişlikte tasarlanmıştır. Su kalitesi ve su ayarı yapılabilir özellikte olup aynı zamanda duşlarda müzik yayını da yapılmaktadır. Rixos Otel için önemli olan dar alanı estetik bir şekilde tasarlayarak teknolojik ve farklı aksesuarlarla müşterilere hizmet vermektir.

Özellikle yurt dışından gelen müşteriler şampuanlarını çok fazla getirmedikleri bilinmektedir. Rixos'la birlikte var olan Lara marka şampuan müşteriler tarafından çok beğenilmektedir. Kullanan müşteriler, hangi marka şampuan olduğunu sormakta ve temin etme yoluna gitmektedir.

Rixos Grup olarak müşteriler hem hizmet hem de kullanılan ürün olarak memnun edilmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle grubun tüm otellerinde sular arıtmalıdır. Bütün kazanlar aylık ve yıllık olarak kontrolden geçmektedir. Herhangi bir yanma ve sudan bir koku gelmesi söz konusu değildir. Çünkü çok ilginç müşteri istekleriyle karşılaşmaktadır. Örneğin çok titiz bir müşteri İstanbul'da konakladığı sürece normalde müşteri başına odaya iki havlu bırakılırken, o müşteri için her gece için on tane tıraş havlusu bırakılmaktadır.

4 Sonuç ve Bulgular

Küreselleşmeyle birlikte uluslararası otel işletmelerinin arasındaki yarış da hızlanmaktadır. Bu pazarlardaki fırsatları değerlendirmek için otel işletmelerinin farklı stratejiler izlediği görülmektedir. Rixos Hotel Grubu bu yarış içinde yerli bir otel zinciri olarak konaklama sektöründe farklı stratejilerle yatay bir büyüme izlemektedir. Bu kapsamda farklı destinasyonlarda kiralama, yönetim anlaşması ve konsorsiyum gibi stratejileri takip ettiği görülmektedir. Büyümenin getirmiş olduğu bazı yenilikleri de bünyesine katarak müşterilerinin son derece memnun olarak otelden ayrılmasını sağlamak için oluşturulan MİY biriminde farklı dillerde müşterilerle konuşma yeteneğine sahip personeller istihdam edilmektedir.

MİY uygulamalarıyla birlikte grubun herhangi bir otelinde konaklayan müşterinin istekleri gruba ait başka bir otel tarafından da görülmektedir. Bu nedenle müşteri rezervasyon yaptırdığı andan itibaren istekleri önceden bilindiği için daha kolay hizmet verilmektedir.

Otel işletmelerinde hizmet kalitesini arttırmanın en önemli yolu istihdam edilen personelin memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu nedenle personelin sigorta ve prim gibi özlük hakları brüt ücret üzerinden ödenmesi motivasyonunu arttırmaktadır.

Otel işletmelerinde aynı çatı altında birden çok hizmet sunulmasından dolayı istihdam yoğunluğu maliyeti, toplam maliyetler içindeki önemli bir payı oluşturmaktadır. Buna rağmen, Rixos Otel Grubunun uygulamalarında, oda sayısı başına düşen personel sayısının 0,8-1 arasında değiştiği ve bazı otellerde bu oranın 1,5'e kadar yükseldiği görülmektedir.

Ayrıca Rixos Grup olarak personelin motivasyonuna da son derece önem verilmektedir. Bu kapsamda yılda iki kez düzenlenen personel gecelerinde çekilişle maddi değeri yüksek olan hediyeler sunulmaktadır.

Uluslararası otel işletmelerinin en önemli özelliklerinden biriside gittikleri destinasyonlara sahip oldukları inovatif değerleri taşımasıdır. Bu kapsamda Rixos Otel Grubunun sahip olduğu en önemli inovatif değeri, gittiği destinasyonları Türk kültürü ve yiyecek-içeceğiyle tanıtırmasıdır.

Yerli otel işletmelerinin uluslararasılaşma çabaları sadece şehir otelciliğinde görülürken, Rixos Otel Zinciri, resort otel, şehir oteli ve rezidans otel olmak üç farklı şekilde büyüme eğilimi göstermektedir.

Yerli otel işletmeleri ev sahibi oldukları ülkeye daha çok turist çekme planları yaparken, Rixos Otel Zinciri yeni destinasyonlar açan cesur, girişken, genç ve dinamik bir yapıya sahiptir.

Küresel otel işletmeleri konaklama sektörü pazarına lüks, tam donanımlı hizmet, orta ölçekli hizmet ve ekonomik otellere kadar genişletirken, Rixos Otel Zincirinin lüks ve tam donanımlı hizmet tipiyle büyüme eğilimi göstermesi, dünyanın lider turizm ve konaklama şirketi olma yolundaki başarısını geciktirmektedir.

Rixos Otel Zinciri, yiyecek içecek hizmetinde know-how ya da daha önce başarıya ulaşmış bir konsepti misafirlerin beklentilerini karşılama ve yerel müşterileri etkileme amacıyla dış kaynak kullanım yoluyla gerçekleştirebilir.

Rixos Otel Zinciri, küresel bir restoran zinciriyle ortaklık kurarak iki güçlü markanın karşılıklı olarak kalitelerini ve profillerini geliştirmede katkıda bulunabilir.

Rixos Otel Zincirinde, yiyecek- içecek hizmetlerinde örgüt kültürüne ve marka uygunluğuna önem verilmektedir. Bu nedenle grup büyüme stratejisine ilişkin çalıştığı işletmelerde (örneğin yönetim sözleşmesi) yeniden bir dizayn ve üretim alanı genişlemesine gitmek yerine, hizmetleri dış kaynak kullanarak sağlamaktadır.

Dışarıdan alınan bazı animasyon gösterileri grubun değişik otellerinde gösteri yapmakta, bu da grup oteli olmanın maliyet ve etkinlik çeşitliliği avantajını beraberinde getirmektedir.

Teknik anlamda uzmanlık gerektiren işler (örneğin, personel servis hizmeti) dış kaynak kullanarak sağlanmaktadır.

Rixos'la birlikte var olan Lara marka şampuan misafir tarafından satın alınabilmesi sağlanmalıdır.

Misafirlere iki otel kullanım imkanı verilmelidir. Konukların aynı gruba ait olan otellere günün istedikleri zamanında giriş-çıkış yapabilmesi ve oradaki hizmetlerden faydalanması sağlanmalıdır. Böylelikle misafir bir ücret ödeyerek iki otelde tatil yapması sağlanabilir.

Misafirlerin otelde tattığı ve çok beğendikleri yiyecekler küçük tatlar halinde otelden ayrılırken hediye olarak vermek misafirlerin otelden memnun ayrılmasına sağlayacaktır.

Özel film gösterimleri ve sinema geceleri düzenlenmelidir. Bu misafirleri büyük bir memnuniyet oluşturacağı gibi otel için de yeni bir gelir kaynağı olacaktır.

Rixos Otel Zinciri'ndeki oda aydınlatmaları insanın içini karatmayacak şekilde tasarlanmaktadır. Otellerin iç mimarisinde üç çeşit okuma lambası kullanılmaktadır. Bunun yerine oda aydınlatmalarında gölge saat olabilir. Bu sayede konuklar gece uyandıklarında hem saati rahatça görebilir hem de gece lambası olarak kullanabilir.

Yakın gelecekte otel işletmelerinde sıklıkla görüleceği tahmin edilen ve yeni teknoloji ürünlerinden biri olan Glo-Pillow'un odalarda kullanılmasına geçilebilir.

Resepsiyonda m-bot sistemi kullanılarak yabancı konukların klavye kullanarak 17 dil üzerinden anında İngilizceye çeviri yapılabilen bu sistem sayesinde, misafirin resepsiyonist ile çok daha kolay iletişim kurması sağlanabilir.

Rixos Otel Zinciri'nde odalarda engelli konuklara özel yenilik uygulamalarına yer verilmelidir. Örneğin, yatak başlarında veya banyolarda acil çağrı butonları yerleştirilerek engellilere kolaylık sağlanabilir.

Rixos Otel Zinciri kendi markası olan Rixos Royal Spa merkezlerinin yanı sıra Avrupa ve Amerika'da sadece çocuklar için açılmış Kids Spalar bulunmaktadır. Çocuklar için yapılacak bu hizmetler Rixos Otel Zinciri'ne rekabet avantajı sağlayabilir.

Rixos çalışanlarına dil eğitimi verilmemektedir. İyi işler yapan işletmeler iyi işler yapan çalışanlar istihdam ederek büyüyebilirler.

Personelin motivasyonunun sürekli olması doğru ve etkili bir ödüllendirme sisteminin kurulabilmesine bağlıdır. Bu tür ödüle yönelik programlar yeni personeline ilgisini çekecektir. Böylece işletme içindeki rekabet ortamını arttırabilecektir.

Eski ürünlerin kullanımıyla ilgili kampanyalar yapılırken, yeni ürünlerin tanıtımı da yapılmalıdır.

Rixos Otel Zinciri'nde çalışanlar, mevcut ve potansiyel müşterilerin beklenti ve ihtiyaçları hususunda ortak tavır almak suretiyle kurumsal bir imaja da katkı sağlayacaktır.

Çağrı merkezi kurulmalıdır. Günümüzde çağrı merkezleri, işletmelerin markasıyla buluşma noktası olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan misafirler, işletmeyle ilgili zihninden geçen düşüncelerin tamamını çağrı merkezlerinin faaliyetleri ve performansları değiştirebilir.

Kaynakça

- Aksu, A.Akın (2000) Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3 Sayı:4, s.s. 269-281
- Akıncı,Z.(2002) Turizm Sektöründe İşgören İştatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4), s.s. 1-25
- Altan, Mikail ve Engin, Orhan (2004) Bir Seyahat İşletmesinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi,” Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, s.585-598
- Aktepe, Cemalettin, Baş, Mehmet ve Metehan Tolon (2009) Müşteri İlişkileri Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara
- Coşar, Yeşim (2008) Otel İşletmelerinde rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler:Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 19, Sayı 1
- (http://www.anatoliajournal.com/atad/depo/dergiler/Cilt19_Sayi1_Yil2008_1304876885.pdf)
- Doğan, Selen (1997) İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 30, Sayı 4, s.s. 53-74
- Gövdere, Bekir (2009) Türkiye’de Hizmetler Sektöründe Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.14, S.1, ss. 53-68
- İsfendiyaroğlu, H. (2001) Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik İşletmelerine Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla
- Keşgin, Muhammed (2005) Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya’da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Met, Önder (2005) Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri, Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (10), ss.111-138
- Met, Önder ve Erdem, Barış (2011) Türk Otel Zincirleri ve Büyüme Stratejileri, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss.333-350
- Tarras, John.M. (1991) A Practical Guide to Hospitality Finance, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Timur, Necdet. ve Barış, Gülfidan. (2013) Müşteri İlişkileri Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 3001, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri, Eskişehir
- (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/PZL208U.pdf>)
- Tetik, N. ve ören, E. (2007) Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:34, ss. 74-86
- Türksoy, Adnan ve Türksoy, Selcen Seda (2007) Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:22 Sayı:1 (http://iibf.deu.edu.tr/dergi/2007_1_5.pdf)
- Öncer, Ayla Zehra (2012) İşletmelerin Büyüme Stratejisini Belirlemede Doğrusal Programlama Yaklaşımı Marmara Üniversitesi, İ.İ.B. Dergisi, Cilt 33, Sayı 2
- (<http://dosya.marmara.edu.tr/ikf/iib-dergi/2012-2/19oncer.pdf>)
- Şahin, D. (2006) Otel Aydınlatmasında Genel İlkeler ve Otel Yatak Odaları İçin Bir Değerlendirme: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul
- Uzoğlu, Sevil (2001) Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj, Kurgu Dergisi, Sayı 18
- Yu, Lawrence ve Chon, Kaye Sung (1999) The International Hospitality Business, Management and Operations, The Haworth Hospitality Pres.
- Yarcan, Şükrü (1998). Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Zhao, J.L. (1998) Globalizations, Multinationals and Corporate Strategies, Olsen, M. vd, (Der.), Strategic Management in the Hospitality Industry içinde, John Wiley and Sons Inc.
- <http://www.rixos.com/tr/kurumsal/tarih#sthash.1zASXMa8.dpuf>, 15.06.2013